Ministerie van Buitenlandse Zaken

Scorecard EBRD

Datum	19 juni 2015
SCORECARD	European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)
Opgesteld door	Directie Multilaterale Instellingen en Mensenrechten Afdeling Internationale Financiële Instellingen T- +31 (0)70 – 348 6089

Inhoudsopgave

1 Inleiding

Scorecards worden opgesteld om het functioneren en de beleidsrelevantie van multilaterale organisaties in kaart te brengen. De Nederlandse inzet in multilaterale organisaties wordt geconcentreerd op organisaties die relevant zijn voor het Nederlandse beleid en die effectief zijn, dan wel een sleutelrol vervullen binnen de multilaterale architectuur als "systeemorganisatie". Dit vraagt om zorgvuldige en regelmatige toetsing. Het streven is om scorecards op te stellen voor de VN Fondsen en Programma's, de Internationale Financiële Instellingen, de voor Nederlands BHOS-beleid relevante gespecialiseerde VN-organisaties en kantoren, en de majeure wereldwijde fondsen; multilaterale organisaties waaraan Nederland een substantiële ODA-bijdrage levert. De relevantie wordt primair getoetst aan het Nederlandse beleid voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, maar de bredere betekenis van multilaterale instellingen voor andere aspecten van Nederlands beleid wordt waar relevant meegenomen.

Elke scorecard geeft een overzicht van de doelstellingen, het mandaat en de kernkwaliteiten van de betreffende internationale instelling, van de wijze waarop de organisatie is ingericht en welke activiteiten ze uitvoert, van de financiële omvang en de Nederlandse bijdragen. Op basis van een analyse van de verschillende deelaspecten wordt een appreciatie gegeven van de organisatorische effectiviteit en van de relevantie voor en de impact op de Nederlandse beleidsdoelstellingen. Er wordt een appreciatie gegeven van de mate waarin organisaties voor het Nederlandse BHOS-beleid relevante resultaten behalen. Deelaspecten van effectiviteit worden beoordeeld op basis van specifieke criteria en gescoord op een vierpuntsschaal van onvoldoende, matig, voldoende en goed. Daarnaast wordt een "verwachting voor positieve verandering" gegeven. Beleidsmatige relevantie en impact (resultaten) worden aangeduid met de kwalificaties relevant, beperkt relevant en niet relevant. Een samenvatting van al deze scores is te vinden in de tabellen in hoofdstuk 5.

De scorecards zijn samengesteld op basis van rapportages van de organisatie zelf, van de *Board of Auditors*, interne en externe evaluaties, beoordelingen door andere donoren en van het *Multilateral Organisations Performance Assessment Network* (MOPAN).[1] Daarnaast wordt om de input gevraagd van betrokken vakdepartementen, de Permanente Vertegenwoordigingen en Kiesgroepkantoren. Ook informatie van ambassades over het functioneren van landenkantoren van multilaterale instellingen zijn in de scorecard verwerkt. De scorecards worden iedere twee jaar geactualiseerd.

[1] Binnen MOPAN evalueert Nederland samen met 18 gelijkgezinde landen het functioneren van VN organisaties en Internationale Financiële Instellingen. Vanaf 2015 worden, per keer, in een tweejaarlijkse cyclus, ongeveer 13 organisaties doorgelicht op organisatorisch functioneren en ontwikkelingseffectiviteit.

2 Algemene achtergrond

2.1 Doelstelling en toegevoegde waarde

De *European Bank for Reconstruction and Development* (EBRD) is op 29 mei 1990 opgericht met als doel het bevorderen van een transitie naar een open markteconomie en privaat ondernemerschap in landen in Centraal- en Oost-Europa. Inmiddels is het geografische mandaat van de Bank uitgebreid en is de Bank ook actief in landen in Centraal-Azië en de Zuidelijke en Oostelijke Mediterrane regio.

De EBRD verschilt van andere Internationale Financiële Instellingen (IFI's) door haar politieke mandaat. De bank assisteert alleen landen welke 'gecommitteerd zijn en uitvoering geven aan de principes van een meerpartijendemocratie en pluralisme'.

2.2 Organisatie, werkwijze en activiteiten

De EBRD heeft 66 aandeelhouders: 64 landen en 2 instellingen (de Europese Unie en de Europese Investeringsbank, EIB). Zij zijn vertegenwoordigd in de Raad van Gouverneurs, het hoogste besluitvormende orgaan van de Bank. De Raad van Gouverneurs komt één maal per jaar bijeen. De Raad van Gouverneurs benoemt en ontslaat de President van de EBRD, maar heeft zijn bevoegdheden grotendeels gedelegeerd aan de Raad van Bewindvoerders (de Raad), die 23 leden telt. Een paar grotere lidstaten en de EU en EIB hebben een eigen bewindvoerder in deze Raad. De andere stoelen worden bezet door een bewindvoerder die een groep landen vertegenwoordigd. De Raad stelt de hoofdlijnen van het beleid vast met inbegrip van de begroting en keurt voorstellen voor participaties en leningen goed. Het stemaandeel van een land wordt bepaald door het aandeel in het kapitaal van de Bank. De Raad kan beslissingen nemen op basis van stemming maar besluit doorgaans op basis van consensus.

Het dagelijkse bestuur van de Bank is opgedragen aan de President van de EBRD, sinds 3 juli 2012 de Britse Sir Suma Chakrabarti. De President wordt gekozen voor een periode van vier jaar. Het hoofdkantoor van de EBRD bevindt zich in Londen. In de 36 ontvangende landen heeft de Bank 39 regionale kantoren. De Bank heeft 1781 personeelsleden. Daarvan zijn er 1352 werkzaam op het hoofdkantoor en 429 bij de regionale kantoren. De regionale kantoren zijn de '*eyes and ears*' van de Bank in de ontvangende landen, zij kennen de lokale zakelijke wereld, genereren projecten en blijven op de hoogte van lokale ontwikkelingen.

De Bank werkt met een vijfjarig strategisch kader. Binnen het overkoepelende mandaat van het stimuleren van een transitie naar een markteconomie en het stimuleren van een goed ondernemersklimaat heeft de Bank voor de periode 2016-2020 de volgende beleidsprioriteiten geformuleerd:

- Werken aan de bestendigheid van hervormingen;
- Stimuleren van internationale en regionale integratie voor efficiëntere markten;
- Aanpak van gemeenschappelijke internationale en regionale uitdagingen als klimaatverandering, energie- en voedselzekerheid.

De belangrijkste operationele doelstellingen voor 2015 zijn:

- Het behalen van een sterke transitionele impact door middel van projecten, technische assistentie en beleidsdialoog;
- Het behalen van een winst van tussen de EUR 660 miljoen en EUR 860 miljoen om de opbouw van reserves en risicodragend vermogen te continueren;
- Als een katalysator te functioneren bij het mobiliseren van kapitaal in de ontvangende landen.

De Bank verricht voornamelijk projectinvesteringen in de private sector van middeninkomenslanden. Middelen worden verstrekt in de vorm van participaties, niet-concessionele leningen en garanties. De Bank verleent daarnaast technische assistentie.

Naast de reguliere bankactiviteiten heeft de Bank een breed scala aan *trust funds*. Vanuit deze *trust funds* worden concessionele leningen en technische assistentie gefinancierd in middeninkomens- en lage middeninkomenslanden. De Bank beheert zowel bilaterale als *multi donor trustfunds* (MDTFs). Ook beschikt de Bank over een eigen donorfonds, het *Shareholder Special Fund*, gevoed uit het netto inkomen van de Bank. De Bank is hierdoor niet volledig afhankelijk van donoren, en kan zodoende extra bijdragen aan MDTFs verlenen.

De Bank is actief in een breed scala aan sectoren: industrie, handel en *agribusiness* (26%); de financiële sector (32%); infrastructuur (23%) en energie en grondstoffen (19%).

2.3 Nederlandse rol en invloed

De minister van Financiën is de Nederlandse gouverneur bij de EBRD. De minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking is plaatsvervangend gouverneur. Nederland heeft een aandeel van 2,51% in het kapitaal van de EBRD en is daarmee de twaalfde aandeelhouder.

Nederland heeft genoeg stemgewicht om verzekerd te zijn van een eigen bewindvoerder en plaatsvervangend bewindvoerder. Naast Nederland vertegenwoordigt de kiesgroep Mongolië (sinds 2006), Macedonië en Armenië (beide sinds 2009). Sinds 2014 is de huidige Nederlandse bewindvoerder lid van het *Financial and Operations Policies Committee (FOPC)*. Daarvoor was hij voorzitter van de *Audit Committee*.

Nederland draagt bij aan een aantal *trust funds* en heeft daarmee een stem bij de inzet van deze middelen. Daarnaast draagt Nederland als aandeelhouder indirect bij aan *trust funds* die worden aangevuld vanuit de nettowinst van de Bank.

2.4 Financiële omvang en bijdragen

(In EUR miljoenen)

Boekjaar 2014	**Bank**	**Fonds**
Verstrekte schenkingen in 2014	n.v.t.	n.v.t.
Bijdrage aan schuldverlichting (HIPC)	n.v.t.	n.v.t.
Goedgekeurde leningen in 2014	8.853	260
Totaal statutaire kapitaal	29.673	n.v.t.
Nederlands aandeel	744	n.v.t.
Kiesgroep aandeel in %	2,63% (incl. Armenië, Macedonië en Mongolië)	-
Positie Nederland op ranglijst	12	-
Aantal aandeelhouders / donoren	66	41

Nederlandse donorbijdragen 2011-2014 (in EUR miljoenen)

Donor	Bedrag	Jaar
ETC Fund Replenishment	3,6	2011
Bijdrage *SEMED Multi-Donor Account*	2,0	2011
Totaal*	**5,6**	

*Exclusief de Nederlandse bijdrage aan het *Special Fund to Ukraine MDA* van EUR 2,2 miljoen.

3 Institutionele aspecten en functioneren van de organisatie

3.1 Strategie en focus

Bij haar oprichting heeft de Bank een helder kernmandaat meegekregen: het stimuleren van een transitie naar een markteconomie en het stimuleren van een goed ondernemersklimaat in voormalig centraal geleide economieën (ex-Sovjet regio). Ondertussen hebben veel van de originele ontvangende landen een aanzienlijke transitie doorgemaakt en is de context waarin de bank opereert veranderd. De afgelopen jaren heeft de Bank op verzoek van de aandeelhouders haar werkterrein uitgebreid en zijn landen in Centraal-Azië en de Zuidelijke en Oostelijke Mediterrane regio toegevoegd aan het geografische mandaat. Daarnaast is de Bank actief geworden op het terrein van klimaatadaptatie en mitigatie en het promoten van het gebruik van duurzame energie door de private sector en lagere overheden.

Nederland hecht veel waarde aan een gefocust en helder profiel voor de EBRD. Enkele andere aandeelhouders lijken hier minder waarde aan te hechten en ook het EBRD management (met name de president) zoekt de grens op van het mandaat, iets wat neigt naar *mission creep*.

Tot nu produceerde de Bank elke vijf jaar een *Capital Resources Review* (CRR). Dit document inventariseerde de beschikbare middelen en omvatte een gedetailleerd plan met prioriteiten. Daarnaast verscheen elk jaar een *Business plan and Budget* waarin het beleid en de begroting voor dat jaar werden vastgesteld.

Vanaf 2016 krijgt de meerjarige beleidsplanning van de Bank een nieuwe invulling. Elke vijf jaar zal er een *Strategic and Capital Framework* (SCF) worden opgesteld. Dit document is strategischer van opzet dan het CRR. In aanvulling daarop zal er elk jaar een *Strategy and Implementation Plan* (SIP) worden geproduceerd. Dit SIP omvat het budget voor het aankomende jaar, de middellange termijn doelen voor de daaropvolgende drie jaar.

De Bank werkt op basis van landenstrategieën die in overleg met de Raad en de overheid van het ontvangende land worden vastgesteld. In deze plannen worden de sectoren geschetst waar de Bank actief zal zijn. De Bank heeft goede interne controlemechanismen die schadelijke gevolgen van bankprojecten voor mens en milieu moeten identificeren.

Beoordeling: Goed = 4

3.2 Resultaatsturing

Jaarlijks wordt het *Financial Report* gepubliceerd waarin de financiële resultaten en positie inzichtelijk worden gemaakt. De financiële rapportage van de EBRD vindt plaats in lijn met de *International Financial Reporting Standards* (IFRS) en wordt getoetst door een externe auditor (Deloitte in 2014). De financiële resultatenrapportage van de EBRD is zeer goed.

Als onderdeel van het *Annual Businessplan and Budge*t wordt er jaarlijks een *Corporate Scorecard* opgesteld waarmee de voortgang wordt bepaald van de doelstellingen, die zijn vastgelegd in de begroting.

Inhoudelijk stuurt de Bank, conform haar mandaat, op effectieve economische transitie van de ontvangende landen en op de duurzame impact van projecten. De

bevindingen van het *Transition Impact Monitoring System* worden jaarlijks gepubliceerd in het *Transition Report*.

Ten slotte publiceert de Bank jaarlijks het *Sustainability Report* waarin wordt gerapporteerd in welke mate er in duurzame projecten is geïnvesteerd.

Beoordeling: Goed = 4

3.3 Partnerschappen

De EBRD neemt nooit de volledige financiering van projecten voor haar rekening, maar beperkt zich tot medefinanciering, vaak in partnerschap met andere Banken of financiële instellingen. Wanneer de EBRD participeert in een bedrijf (eventueel met andere fondsen en instellingen) is dit uiteraard *de facto* ook een partnerschap.

Voor *trust funds* ontvangt de Bank zowel bijdragen van bilaterale donoren, veelal landen die aandeelhouder zijn bij de Bank, als van multilaterale donoren, waarvan de EU verreweg de grootste is. In een recentelijk gepubliceerde beleidsstrategie, *Future Directions for Grant Co-financing* (2015), geeft de Bank aan toe te willen werken naar een bredere groep van donoren, zoals ontvangende landen, landen die geen lid zijn van de Bank, private partijen en niet-gouvernementele organisaties.

Bij de uitvoer van projecten werkt de Bank bij voorkeur samen met bedrijven waar zij al vaker mee samen heeft gewerkt en waarmee een vertrouwensbasis is opgebouwd.

De sterke link met de lokale private en financiële sector is conform het mandaat van de Bank en is een belangrijke onderscheidende kracht van de EBRD als ontwikkelingsbank.

De EBRD werkt veel samen met andere multilaterale ontwikkelingsbanken (MDB's), overheden en kennisinstellingen. Samenwerking met andere MDB's vindt zowel plaats op het niveau van de implementatie van projecten als bij beleid- en strategieontwikkeling. Voorbeeld hiervan is het *Vienna Initiative*, een overleg waar zowel IFI's, overheidsinstellingen als de financiële sector bij zijn aangesloten. EBRD werkt ook bijvoorbeeld nauw samen met de FAO in het kader van het *Foodsecurity Initiative* en met het IMF en de Wereldbank bij activiteiten in Oekraïne. In en rond de EU is vooral de samenwerking met de EIB noemenswaardig. Deze is de afgelopen jaren aanzienlijk verbeterd. De Bank is van plan de samenwerking met andere IFI's verder uit te breiden.

Ten slotte werkt de Bank ook veel samen met NGO's, al komt er vanuit die hoek nog wel eens het verwijt dat dit intensiever zou kunnen.

Beoordeling: Goed = 4

3.4 Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen

De jaarlijkse vergadering van Gouverneurs neemt op efficiënte wijze besluiten, doorgaans met consensus. Naast de jaarlijkse vergadering zijn regelmatig schriftelijke stemmingen. Stemmingen van de Raad van Gouverneurs worden altijd voorbereid door de Raad van Bewindvoerders om het besluitvormingsproces te versoepelen.

De Raad van Bewindvoerders komt ten minste twee maal per maand bijeen kan voldoende sturing uitoefenen op het management van de Bank. De lange staat van

dienst van veel leden van het management draagt bij aan de continuïteit van de organisatie. De Raad is gehuisvest binnen het hoofdkantoor van de Bank, waardoor er korte lijnen bestaan tussen Raad en management.

Tijdens de jaarlijkse Raad van Gouverneurs vergadering in 2013 is besloten dat de samenstelling van de Raad van Bewindvoerders aangepast zou moeten worden. De belangrijkste reden was het aanzienlijk gegroeide aantal ontvangende landen meer vertegenwoordiging te geven. De Raad van Gouverneurs heeft echter in mei jl. het voorstel van de Raad van Bewindvoerders afgewezen, waarmee de EBRD niet in staat is gebleken haar bestuursorganen effectief te hervormen.

Het trustfundmanagement valt onder de vicepresident voor Beleid en Partnerschappen. Het *trust fund* beheer staat nu redelijk los van de reguliere activiteiten van de Bank, maar zal volgens de nieuwe donorstrategie worden gekoppeld aan de strategie van de Bank, en de uitvoering zal worden geïntegreerd in het reguliere bedrijfsproces.

De voornaamste taak van de regiokantoren is monitoring van de projecten en relatiebeheer maar ook het aandragen van mogelijkheden voor nieuwe investeringsmogelijkheden. De besluitvorming is echter volledig gecentraliseerd in het hoofdkantoor om het risico te beperken dat de regiokantoren niet in lijn met de doelstellingen van de Bank opereren. Voor elk land wordt een afzonderlijke *Country Strategy* opgesteld. Deze worden goedgekeurd door de Raad van Bewindvoerders en jaarlijks geactualiseerd.

Eind 2012 is er onder de noemer van '*One Bank'* een intern veranderingsprogramma opgezet. Het programma loopt eind 2015 af en heeft als doel de managementcultuur te moderniseren, interne processen efficiënter te laten verlopen en het aanpassingsvermogen van de Bank te vergroten.

Bij de uitvoer van projecten wordt er nauw samengewerkt met het lokale bedrijfsleven en de lokale financiële sector.

Beoordeling: Voldoende = 3
Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

3.5 Beleidsevaluatie

De Bank heeft een onafhankelijke evaluatie-afdeling die de impact van het werk van de Bank en van individuele projecten aan de hand van de beleidsdoelstellingen evalueert.

Eind 2014 heeft de Bank een nieuw evaluatiebeleid opgesteld. Uitgangspunt van dit beleid is een onafhankelijke en onderbouwde beoordeling van de resultaten aan de hand van de gestelde doelen. De evaluatieafdeling heeft hierin de eerste verantwoordelijkheid. De Raad van Bewindvoerders bepaalt het beleid en overziet de implementatie. Management is betrokken bij het gehele proces en draagt tevens zorg voor een effectief systeem van zelfevaluatie.

Evaluatierapporten worden aan de Raad gepresenteerd in het *Audit Comittee*. Het management geeft commentaar op elk evaluatierapport en houdt de evaluatie-afdeling en de Raad op de hoogte van de maatregelen die na aanleiding van het rapport worden genomen.

De afgelopen twee jaar is er onder andere een evaluatie verschenen over het EBRD *Shareholder Special Fund* (november 2014) en een evaluatie naar de EBRD beleidsdialoog in Oekraïne (april 2014).

Beoordeling: Goed = 4

3.6 Personeelsbeleid

Het personeelsbeleid van de Bank is redelijk efficiënt en effectief en speelt snel in op nieuwe eisen en ontwikkelingen. Door de locatie van het hoofdkantoor in het financiële centrum van Europa is er een groot aanbod van goed gekwalificeerd personeel. Het personeel is over het algemeen dan ook goed gekwalificeerd en de EBRD wordt gekenmerkt door een hoge mate van professionaliteit. Wel is het beleid naar de mening van Nederland niet transparant genoeg, is er te weinig doorstroom en mensen blijven erg lang op een plek zitten.

Ook is Nederland over het algemeen vrij kritisch op het beloningsbeleid van de EBRD. Een jaarlijks terugkerende discussie is de aanpassing/verhoging van de salarissen van medewerkers en management. Voor de medewerkers wordt elk jaar een analyse gemaakt van de salarisontwikkelingen van de financiële industrie en de andere IFI's (de EBRD wil competitief kunnen zijn), waarna een voorstel tot marktcorrectie volgt. Nederland ziet IFI's als semipublieke instellingen en vindt daarmee dat salarissen tevens met de publieke sector vergeleken zouden moeten worden. Bovenop het salaris keert de EBRD bonussen uit aan haar medewerkers. De bonuspool wordt bepaald door de prestaties van de Bank in het afgelopen jaar. Nederland is over het algemeen kritisch op de hoogte van deze bonuspool. EBRD hoger management heeft in principe contractueel recht op inflatiecorrectie, iets wat tevens niet strookt met het semipublieke karakter van een IFI.

Sinds 2013 heeft de Bank een nieuwe, hervormingsgezinde *Managing Director HR*, en zij heeft significante verbeteringen heeft doorgevoerd ten aanzien van beoordelingssystemen en efficiencymaatregelen, onder andere door betere beschrijvingen van functies en van te voren vastgestelde doelen per functie. Daarnaast werkt de EBRD aan een *Total Reward* systeem waarbij meer nadruk komt op niet-financiële beloning. Het kiesgroepkantoor wordt betrokken bij het bespreken van mogelijke hervormingen en verwacht positieve veranderingen.

Beoordeling: Voldoende = 3
Verwachting voor positieve verandering: waarschijnlijk = ↑

3.7 Financieel beheer

Het financiële beheer van de Bank is op orde. De EBRD is een gezonde en professioneel geleide multilaterale ontwikkelingsbank met een *triple-A* status. Voor haar activiteiten leent de Bank in op de kapitaalmarkten. De liquiditeitspositie is goed.

Een punt van aandacht is dat het risico op en de volatiliteit van de leningenportefeuille van de Bank recent is toegenomen. Belangrijke factor hierin zijn de ontwikkelingen in Oekraïne en Rusland, met een aanzienlijk deel in de portfolio van de EBRD. Daarnaast kan de door de EBRD uit de eigen reserves toegezegde bijdrage aan het door haar beheerde *Chernobyl Shelter Fund* oplopen tot EUR 450 miljoen.

Het risicomanagement van de EBRD wordt voortdurend aangescherpt op basis van ontwikkelingen en *best practices* in de financiële wereld. Recent is het risicomanagement van de Bank erg verbeterd. Risico's worden nu meer op

portfolioniveau ingeschat en er is een *Risk Committee* gecreëerd. Deze *Risk Committee* werkt op dit moment in samenwerking met de Raad van Bewindvoerders aan een *Risk Policy Framework*.

Het uitleenplafond van de Bank is vastgesteld op een maximum dat is gekoppeld aan de totale kapitaalsbasis. De EBRD houdt daarnaast ook rekening met het oordeel van externe *rating agencies* en de Bazel kapitaalratio's. Om een goed beeld te krijgen van de risico's die de EBRD loopt voert men regelmatig stresstesten uit.

Het financiële jaarverslag is onderworpen aan een externe audit. De interne accountantsdienst toetst de bestedingen en activiteiten van de Bank op rechtmatigheid. De *Audit Committee* houdt de Raad van Bewindvoerders op de hoogte van de risico's die de Bank loopt en informeert hen over de uitkomsten van de stresstesten.

De samenhang tussen de inhoudelijke en financiële rapportages is goed. Het jaarlijkse *Annual Report* vat de inhoudelijke en financiële resultaten samen.

Beoordeling: Voldoende = 3
Verwachting voor positieve verandering: neutraal = ➔

3.8 Corruptiebestrijding in de interne organisatie

Corruptiebestrijding staat hoog in het vaandel van de EBRD. De EBRD bevordert integriteit, goed bestuur en hoge ethische standaarden in alle activiteiten. Dit raakt immers rechtstreeks de reputatie en toekomst van de Bank zelf. De Bank heeft tal van maatregelen genomen om corruptie en fraude te bestrijden: richtlijnen voor private sectoractiviteiten, faciliteiten om fraude en corruptie te melden via e-mail, een klokkenluidersregeling, gedragsregels en een zwarte lijst voor bieders op aanbestedingen. De uitwerking hiervan en het toezicht erop zijn de taak van de *Chief Compliance Officer* (CCO). Voor elk financieringsvoorstel wordt een oordeel gegeven door de CCO. Daarnaast is de CCO verantwoordelijk voor de bewaking van de integriteit van de staf.

De Bank kent een mechanisme voor het ontvangen van klachten van derden over projecten van de EBRD. De EBRD heeft een overeenkomst getekend met andere multilaterale ontwikkelingsbanken, het IMF en de EIB voor een gecoördineerde aanpak om fraude en corruptie te bestrijden. In het kader van deze samenwerking zijn de instellingen overeengekomen elkaars besluiten om bedrijven op een zwarte lijst te plaatsen over te nemen (*cross debarment*).

Beoordeling: Goed = 4

4 Beleidsrelevantie en resultaten van de organisatie

4.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten

Rol van de Bank: Alle projecten van de EBRD zijn gebaseerd op investeringen in combinatie met technische assistentie en beleidsdialoog. De rol van de Bank is dus zowel gericht op het verlenen van financiering als (beleids)adviserend.

1. Voedselzekerheid

Relevant. De EBRD heeft eind 2011 het *Private Sector Food Security Initiative* opgezet. Doelstelling van het initiatief is aanbod en vraag in de landbouw sector beter op elkaar te laten aansluiten en daarbij de gehele voedselketen in aanmerking te nemen. De investeringen van de Bank in de landbouwsector zijn aanzienlijk; in 2014 heeft de Bank EUR 869 miljoen geïnvesteerd in de landbouwsector.

2. Water

Beperkt relevant. Vanuit het *Sustainable Resource Initiative* (SRI) zet de Bank onder andere in op efficiënt gebruik van water. Dit is vooral relevant in de oostelijke Mediterrane regio de Kaukasus en Centraal Azië. De projecten zijn gericht op lokale watervoorziening en afvalwaterverwerking en –zuivering. Daarbij gaat het behalve om rehabilitatie vooral om de introductie van een meer marktconforme aanpak van de bedrijfsvoering van de betreffende nutsbedrijven.

3. Veiligheid en Rechtsorde

Beperkt relevant. Vanuit haar mandaat is een meerpartijendemocratie een voorwaarde om programmaland te worden. De Bank zet echter niet actief in op veiligheid en rechtsorde door middel van projecten.

4. Seksuele en Reproductieve Gezondheid en Rechten (SRGR), inclusief hiv/aids

Niet relevant. De EBRD is niet actief op dit gebied.

5. Gendergelijkheid

Beperkt relevant. Midden 2013 startte de Bank het *Strategic Gender Initiative* waarmee het de economische vooruitzichten voor vrouwen probeert te verbeteren in regio's waar genderongelijkheid groot is. Vanaf de start van het project tot april 2014 zijn er binnen dit initiatief 16 projecten opgestart en is er voor EUR 1,5 miljoen een technisch ondersteuningsprogramma opgezet. Hoewel dit stappen in de goede richting zijn kan de EBRD zich meer inspannen om gender systematisch te verankeren in haar beleid. De Bank komt dit jaar met een nieuwe genderstrategie.

6. Klimaat

Relevant. Met het *Sustainable Energy Initiative* dat werd opgezet in 2006 zet de Bank in op projecten gericht op efficiënt gebruik van energie en de toepassing van hernieuwbare energiebronnen. De resultaten voor dit initiatief zijn boven verwachting. In de periode 2009-2011 is er voor EUR 6,1 miljard in projecten binnen geïnvesteerd met een totale projectwaarde van EUR 32,9 miljard. Dit heeft in deze periode geresulteerd in 25,6 miljoen ton CO2-reductie per jaar.

De EBRD geeft in haar meerjarig beleidsplan aan zich de komende jaren nog veel meer te zullen inzetten op klimaat. De potentie van de Bank op dit vlak is groot: Een goed functionerende markteconomie maakt efficiënt gebruikt van energie en internaliseert de kosten van emissies. De regio waarin de EBRD opereert is een van de minst energie efficiënte regio's ter wereld. Door haar focus op de private sector

en op marktwerking kan de EBRD commercieel enerzijds aantrekkelijke emissiereducties stimuleren, en anderzijds private sector financiering aantrekken voor duurzame energieprojecten.

7. *Private Sector Development*
Relevant. Het ondersteunen van duurzame economische transitie in middeninkomenslanden door middel van private sector ontwikkeling is de hoofddoelstelling van de Bank. De Bank levert met haar activiteiten een forse bijdrage aan de ontwikkeling van de private sector in de ontvangende landen. Naast het financieren van projecten en het aankopen van deelnemingen en obligaties om kapitaalmarkten te ontwikkelen, zet de EBRD zich in om de institutionele voorwaarden te creëren voor private sector ontwikkeling. Door anti-corruptieactiviteiten en beleidsadvies op het gebied van *good governance* probeert de EBRD een systematische en blijvende verbetering te bewerkstelligen in de ontvangende landen.

8. Humanitaire hulp
Niet relevant. De EBRD is niet actief op dit gebied. Maar, wanneer de EBRD binnen haar mandaat kan bijdragen is zij daartoe eventueel bereid. Een voorbeeld is de reactie op de overstromingen in de Westelijke-Balkan van begin 2014 waarbij de EBRD bestaande faciliteiten richting wederopbouw herleidde en zich committeerde aan nieuwe financieringen.

4.2 Extra relevantie

Met haar doelstelling van het bevorderen van een open markteconomie in Centraal- en Oost-Europa draagt de EBRD op een positieve manier bij aan het Europese integratieproces. Tekenend is dat sinds 2004 elf ontvangende landen zijn toegetreden tot de EU.

5 Conclusie

5.1 Institutionele aspecten en functioneren

- Het mandaatgebied van Bank is door de jaren heen uitgebreid. Er is een goede korte- en langetermijnbeleidsplanning.
- Zowel de financiële als de inhoudelijke resultatenrapportage zijn goed.
- Werken in partnerschappen staat aan de basis van de werkwijze van de Bank.
- De Bank wordt op zeer efficiënte wijze bestuurd en beheerd.
- De Bank evalueert al haar projecten.
- De Bank heeft een effectief en efficiënt personeelsbeleid.
- De Bank heeft een goede financiële positie. Het financiële beheer is zeer adequaat.
- Er wordt veel aandacht besteed aan corruptiebestrijding.

		Score	Verw.
3 Institutionele aspecten en functioneren			
	Strategie en focus	4	
	Resultaatsturing	4	
	Partnerschappen	4	
	Effectiviteit bestuurs- en beheersorganen	3	↑
	Beleidsevaluatie	4	
	Personeelsbeleid	3	↑
	Financieel beheer	3	→
	Corruptiebestrijding in de interne organisatie	4	

5.2 Beleidsrelevantie

- Door de focus op middeninkomenslanden is het beleid van de Bank niet voor alle BHOS-prioriteiten relevant.
- Het beleid is wel zeer relevant voor de thema's private sectorontwikkeling en klimaat.

		Score
4.1 Relevantie voor Nederlandse BHOS-prioriteiten		
	Voedselzekerheid	+
	Water	0
	Veiligheid en rechtsorde	0
	SRGR, inclusief hiv/aids	-
	Gendergelijkheid	0
	Klimaat	+
	Private Sector Development (inclusief IMVO)	+
	Humanitaire hulp	-